ISLETMENİN AMAÇLARI

1

Prof. Dr. Ömer Dinçer
Yrd. Doç. Dr. Yahya Fidan
İşletme Yönetimine Giriş
Beta Yayınları

* işletme amacının özellikleri
  - Kabul edilebilir olmalı
  - Ulaşılabilir olmalı (ne çok kolay ne çok zor)
  - Açıkça tanımlanmış olmalı
  - Motive edici olmalı
  - Birbirleriyle uyumlu olmalı
  - İşletmeye ve duruma göre özel olmalı
  - Fırsat maliyeti gözönüne alınmalı

Amaçlar
* - işletmeyi tanımlamaya yardım eder
  - yöneticilerin diğer kararlarına yön verir
  - çalışanları motive eder / hedef oluşturur
  - iş başarısının ölçülmesi için standartlar oluşturur
  - tüm yönetim süreçlerine (örgütleme, kontrol vb.) temel oluşturur.
  - ortak hedefler oluşturur
  - alınabilecek kararlara sınırlama getirir

* Misyon: Örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev veya amaç

* işletmenin Amaçları
  - Karlılık
  - Büyüme
  - Süreklilik
  - Sosyal Fayda

1. Karlılık

a. Yatırıma göre karlılık

$$= \frac{\text{Net Kar}}{\text{Özsermaye}} \quad \text{veya} \quad \frac{\text{Net Kar}}{\text{Net Aktif Toplamı}}$$

b. Satışlara göre karlılık

$$= \frac{\text{Faaliyet Karı}}{\text{Net Satış Tutarı}} \quad \text{veya} \quad \frac{\text{Net Kar}}{\text{Net Satış Tutarı}}$$

2. Büyüme

Nicelik + Nitelik gelişme şart

3. Süreklilik

a. Dış Esneklik – Ürün ve Pazarları çeşitlendirme

b. İç Esneklik – Likidite

İşletme Yönetiminin Amaçları ve Diğer Başarı Ölçütleri

* Verimlilik : Elde edilen toplam (fiziksel gelirin Çıktının) toplam fiziksel gidere (girdiye) oranıdır.

- Toplam Verimlilik = $\frac{\text{Toplam Çıktı}}{\text{Toplam Girdi}}$

- Kısmi Verimlilik

- insana verilen değer
- örgütsel uyum

] Verimlilik ↑

* Esneklik : Çevresel koşullara göre ana, plan ve bitaeleri / ayrıntı derecelerini değiştirmek

* Uyum: İç Uyum
Dış Uyum

İŞLETMELERDE KAPASİTE KULLANIMI VE BÜYÜME

* **Maksimum Kapasite** Hiç durmadan, Arıza olmadan, kalifiye elemanla } en yüksek üretim hacmi

* **Gerçek Kapasite**: Üretim sürecinde meydana gelen aksaklıklar nedeniyle mak. kapasitenin altında üretim yapılır.

* **Kullanılan Kapasite**:

● Kapasite kullanım Oranı = $\frac{\text{Kullanılan Kapasite}}{\text{Gerçek Kapasite}}$

* **Atıl Kapasite**: Gerçek Kapasite − Kullanılan Kapasite

* **Optimal Kapasite**: Üretim maliyetlerinin en düşük, üretim miktarının en yüksek (üretilenler satılmış olmalı) kapasite

İŞLETMENİN FONKSİYONLARI

YÖNETİM

● **1. Planlama**: Ne, Kim Tarafından, Ne Zaman, Nasıl, Hangi Kaynaklar Kullanılarak, Neden? Yapılacak

2. Örgütleme: Planda belirlenen amaçlara ve bunlara ulaşmak üzere belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısı kurmak

İşleri Belirle → İşlere uygun eleman al → İşin gerçekleşeceği yer/araç/yöntem belirle.

3. Yöneltme Kim ne yapar/yapamazsa hareketle işler personele aktarılır ve takip edilir.

Tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra yöneticinin başkalarını çalışmaya sevk etme süreci

4. Koordinasyon: Bir işletmede çalışmayı kolaylaştırma ve başarıyı sağlamak için örgütün bütün faaliyetlerinin uyumlaştırılması.

5. Kontrol: Planlanan amaçlarla mevcut durumlar arasında karşılaştırma yapmaktır.

AR-GE

* **Araştırma**: bilinmeyen bir teknoloji, ürün ya da bilgiyi ortaya çıkarmak ve mümkün olan durumlarda uygulamaya yöneltmek.
* **Geliştirme**: Mevcut teknoloji veya bilgiyi yeni ürünler ya da üretim teknikleri ile ilgili uygulamalara doğru yönlendirme.

* Araştırma Çeşitleri:

1. Genel Araştırma: Ticari amaç taşımamakta, sorunun bugünü ve geleceği ile ilgili yapılan çalışmalar.

Özel ticari uygulamayı amaçlamaz, teknik bilgi birikimini genişletmek ve bilinmeyenleri keşif amacıyla yapılır.

2. Uygulamalı Araştırma: Belli uygulamalara ve ticari amaçlara yönelik olarak ürünler ile üretim süreçleri içerinde yapılan ve yeni bilgilerin elde edilmesine yol açan çalışma.

3. Özel Alan Araştırması: Özel bir alanda bilgilerin keşfedilmesi amaçlanmakta ve ortaya çıkarılan bilgilerin uygulaması konusunda kesin bir fikir bulunmamaktadır.

* Geliştirme Çeşitleri:

1. Diyalog ve Basit Geliştirme: Başkalarını taklit – mesleki bilginin gelişmesi – basit bir yenilik

2. Teknolojik Geliştirme: Bir çalışma yönteminin eleştirel gözlemi sonucunda elde edilen fikirlerin uygulaması.

3. Bilimsel Geliştirme

Yenilik: Teknolojik gelişmelerden doğan bilgilerin, insanlığa faydalı bir hale gelebilmesi için, insan ihtiyaçlarını ekonomik olarak karşılayabilecek ve birçok soruna çare olabilecek ve verimliliği artırabilecek biçimde uygulama alanına aktarılması.

- Teknik Yenilik
- Örgütsel Yenilik

● Yenilik nedenleri:

- Araştırma kurumlarında/elemanlarında artış
- Mal/hizmetlerin ömrünün kısalması
- Buluşların uygulamaya konulma süresinin kısalması
- Globalleşme
- Otomasyon uygulamalarının yaygınlaşması
- Bilginin üretim faktörü anlamında öneminin artması
- Rekabetin artması
- Tüketicilerin gelirlerinin artması

Yenilik Süreci

- Yeni fikirler
  ↓
- Ön eleme, kaydadeğer fikirleri seçme
  ↓
- Elemeyi geçen fikirler işletme amaç/imkanlarına uygun mu
  ↓
- Geçen fikirleri mal/hizmete dönüştürmek
  ↓
- Pazar testi
  ↓
- Piyasaya sunma

PAZARLAMA

* Tüketici ihtiyaçlarının tanımlanması
- Hedef pazarın belirlenmesi
- Diğer bölümlerle pazarlama kararlarının uyumu (bütünleşmiş pazarlama
  ↓
  Pazarlama kararının kendi içinde uyumunu da içerir.
- Karlılık

* Çıkış Noktası	Araçları	Sonuçlar	
Ürün/Hizmet	Satış Tutundurma	Satış Hacmi ile kar	Geleneksel Anlayış
Tüketici	Bütünleşmiş Pazarlama	Tüketici isteklerini karşılayarak kar	Modern Anlayış

* Pazar: Bir ürünün mevcut/potansiyel tüketicilerini (kişi, grup, organizasyon) ifade eder.

* Pazarın bölümlendirilmesi
  - Coğrafi Faktörler
  - Demografik Faktörler
  - Psikolojik ve Sosyolojik Faktörler
  - Mal / Tüketici ilişkisi Faktörleri

* Hedef Pazarın Seçilmesi
  - Tüm pazar yöntemi
  - Pazar bölümleme yöntemi

* Pazarlama Karması
  - Ürün — Tutundurma
  - Fiyat — Dağıtım

* Pazarlama Fonksiyonları
  - Değişim – satma / satınalma
  - Fiziksel – taşıma / depolama
  - Kolaylaştırıcı – finans / risk taşıma / standartlaştırma & dereceleme / pazar bilgisi

* <u>Tam-mamul</u>: fiziksel varlığı, beklenen tüm faydaları sağlayan ekonomik ve psikolojik unsurları içerir.

* Tüketici malları
* Üretici malları
] Kullanım amaçlarına göre

* Dayanıklı mallar
* Dayanıksız "
] Dayanıklı olup olmamasına göre

* Kolayda
* Beğenmeli
* Özellikli
* Aranmayan
] Tüketicilerin satın alma davranışlarına göre

* <u>Hizmet</u>: İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak için belli bir fiyatta satışa sunulan ve herhangi bir fiziki malın mülkiyetini gerektirmeyen faaliyet ve faydalar.

- Soyut
- Bölünmez
- Heterojen
- Depolanamaz
- İnsan ağırlıklı
] Hizmetlerin Özellikleri

* Ürün Hayat Eğrisi : Doğuş, Büyüme, Olgunluk, Gerileme, Ölüm

Doğuş: Satışlar düşük
Maliyetler yüksek
Reklam yoğun – tüketicileri bilgilendirici

Büyüme: Rekabet başlar
Satışlar ve gelirleri artar
Kara geçiş

Olgunluk: Kar ve satışlar max.
Rekabet çok yoğun
Fiyatlar düşmekte
Reklam masrafları artmakta
Satışlar yavaş yavaş düşmekte

(Fiyatlar düşmekte / Reklam masrafları artmakta / Satışlar yavaş yavaş düşmekte → Rekabet)

Gerileme: Satışlardaki düşüş hızlanır
Yeni ürün çıkarılmaya çalışılır

* Yeni Ürün
- Tamamen yeni ürün
- Varolan malın yerini alan daha özellikli ürün
- Varolan malın yerini alan fazla değişiklik içermeyen ürün
- Pazarda olan, işletme için yeni ürün

* Fiyatlandırma Yöntemleri
- Maliyete Dayalı Fiyatlandırma
- Talebe dayalı Fiyatlandırma
- Rekabete Dayalı Fiyatlandırma

* Fiyatlandırma Politikaları
  - Tüketici Pazara
    - Yeni mal → kaymağını alma / denilenesine nüfuz etme
    - psikolojik fiyatlama – kalanlı rakam
      - prestij fiyat
  - Örgütsel Pazara
    - İndirimli
    - Coğrafi
    - Garantili Fiyatlama
    - Farklı "
* Tutundurma
  - Kişisel Satış
  - Reklam
  - Satış Geliştirme
  - Halkla İlişkiler
* Dağıtım
  - Üreticiler
  - Toptancılar
  - Perakendeciler
  - Tüketiciler
* Satınalma süreci
  - Rutin Satınalma
  - Sınırlı sorun çözme
  - Sınırsız " "

(10)

FINANSMAN

- Sabit Sermaye
- İşletme Sermayesi: İşletme faaliyetlerinde genellikle bir yılda nakte çevrilebilir/kullanılabilir varlıklar

* Kaynağına göre finansman
  - Öz Kaynaklardan finansman
  - Dış Kaynaklardan "
  - Otofinansman
    - açık otofinansman – kar dağıtmıyor / yedek akçe ...
    - gizli " – gizli yedek akçe

* Oran Analizleri

1. Likidite Oranları

a. Cari Oran $\frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$

b. Asit Test Oranı $\frac{\text{Dönen Varlıklar} - \text{Stoklar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$

2. Faaliyet Oranları

a. Stok Devir Hızı $\frac{\text{Satışlar}}{\text{Ort. Stoklar}}$

b. Alacak Devir Hızı $\frac{\text{Kredili Satışlar}}{\text{Ortalama Ticari Alacaklar}}$

3. Kaldıraç Oranları

a. Borçların Toplam Varlıklara Oranı

b. Faizin kaç kez karşılandığı oranı $\frac{\text{Vergi Öncesi Gelir}}{\text{Faiz}}$

4. Karlılık Oranları

a. Satışlar Üzerinden Kar Oranı = Vergiden sonraki net kar / Satışlar

b. Toplam Varlıklar Üzerinden Kar = Vergiden sonraki net kar / Toplam Varlıklar

c. Öz Varlıklar Üzerinden Kar = Vergiden sonraki net kar / Öz Varlıklar

* Faaliyet Kaldıracı = Kardaki göreli değişme / Üretim ve Satışlardaki Göreli Değişme

* Geri Ödeme Süresi = Yatırım Maliyeti / Yatırımdan beklenen Yıllık Net Gelir

* İç verimlilik Oranı
* Net Bugünkü Değer

* Risk Sermayesi (venture capital)
* Franchising - işletmenin isim veya işletme hakkını kullanma

● ÜRETİM

İş Dizaynı ve Analizi

→ İşi veya görevi yapanlar üzerindeki etkisini gözönüne alarak işin sosyal ve yapısal görünümünü yeniden şekillendirmek

İş Analizi

→ Her bir işin niteliğini ve o işin gerektirdiği çevre ve şartları belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri toplama. Bunun 3 boyutu var

1. İş Tanımı
2. İş Gerekleri
3. Başarı Standartları

HALKLA İLİŞKİLER

* Bir kişi veya kurumun politikalarını, hizmetlerini ve eylemlerini bu kişi ya da kurumun güvenine ve iyi niyetine ihtiyaç duyan bireylerin ve grupların çıkarlarına uydurmak için girişilen sürekli çaba

(*) Vizyon 3 öğeden oluşur
- Yönetim Felsefesi
- Etkili bir imaj
- Geleceğin tahmini

(*) Vizyon → gelecekte olabileceği durum
Misyon → işletmenin varoluş nedeni / hayattaki rolü

(*) Strateji: İşletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programını hazırlama
→ iç kaynaklar, dış çevrenin fırsat / tehditleri arasında uyum

(*) Politika ~~ilke~~ yöneticilere karar vermede rehberlik eden ilke ve ilkeler dizisi
↳ Kural değildir → kurallar kesindir ve inisiyatife yer vermez.

(*) Strateji → işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamı (kaynakların istihdamını, çevre analizini vb. içeriyor)
Politika → saptanmış amaçlara ulaşma yolları

(*) Taktik işletmenin kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmek için değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlar
Taktik kararlar stratejik kararların ayrıntılarını içerir.

* Stratejik Yönetim: İşletme hedeflerine erişebilmek için işletme ile çevresi arasında rekabetçi ve mükemmel bir uyumu sağlayacak stratejileri formüle etmek ve uygulamak üzere kullanılan kararlar ve hareketler

* Stratejik Yönetimin Özellikleri

- Esasen üst yönetimi ilgilendirir. Üstte oluşturulur altta uygulanır.
- İç durumunu analiz etmeye, rakiplere göre durumu ortaya koyar.
- Uzun vadeli amaçlarla ilgili
- İşletmeyi sistem olarak görür. (Sinerjiyi artırır)
- Kaynakların dağılımıyla ilgilenir.
- İç ve dış çevreye karşı sorumluluk taşır.
- Stratejik düşünmeyi geliştirir.
- TKY tekniklerinden faydalanır.

*önemli

* Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim

	Fonksiyonel Yönetim	Stratejik Yönetim
Odak Noktası	Günlük problemlerin çözümü	Uzun dönemli problemlerin çözümü
Amaçları	Geçmiş tecrübelere dayalı karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
Sınırlamalar	Mevcut kaynak ve kabiliyetler, çevre	mevcut/muhtemel kaynak ve kabiliyetler çevre
Sonuçları	Etkenlik, Verimlilik, Denge	Büyüme, Gelişme, Süreklilik
Bilgi kaynağı	İşletmenin birimlerine ait işlem ve kayıtlar, mevcut satışlar	Bölümler, işletme ve gelecekteki çevresel fırsatlar
Veri Yapısı	Çok fazla olmayan, bölümlere ait veriler	Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Örgüt Yapısı	Bürokratik, durgun	Yenilikçi, esnek
Liderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Vizyoner, açık, değişimlerden etkilenen

	Fonksiyonel Yönetim	Stratejik Yönetim
Problemin Niteliği	Acil, kısa dönemli, somut ve aşağı yukarı benzer niteliklerde	Uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı
Problem Çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelere dayalı	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayacak
Zaman Ufku / Risk	Kısa vadeli, düşük riskli	Uzun vadeli, yüksek riskli hayati

* Liderlik: Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı

* Şef Mimar → altta bilgi toplama/analiz yardımcı olabilir. Tek orkestra şefi gibi görevini yerine getirir.
  Yetki Devretme → Alt kademe çalışanlara / bölümlere stratejik çalışmalar yapmaları için yetki devretme
  İş Birliği ve Takım Çalışması
  Yeni İnisiyatifler → Kişi ve gruplar, yeni ürün hatları ve yeni ortaklıklar için cesaretlendirilirler. Teklif sahibi yönetimini yapar.

* Örgüt Misyonu → Ne tür bir kurumuz, yaptığımız iş nedir
  Amaçlar → Bu işi neden yapıyoruz

* Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri
1. Liderlik ve Tepe Yöneticileri 3. Dış Çevre 5. İşletmenin Kaynakları
2. Örgüt Misyonu ve Temel Amaçlar 4. Ürün/Pazar Stratejisi

* İşletme Stratejileri

1. Büyüme ve Gelişme Stratejileri
   a. Bütünleşme Stratejileri (mevcut ürün/pazar)
      1. Yatay Bütünleşme
      2. Dikey "
   b. Çeşitlendirme Stratejileri (yeni ürün/pazar)
      1. Tek yönlü Çeşitlendirme → dikkat/kaynak 1 iş hattına
      2. Çok " "
2. Dış Büyüme Stratejileri
   a. Birleşme ve Satın Alma Stratejileri
      1. Kartel – aynı üretim dalı – yasal/ekonomik bağımsızlıkları korunur
      2. Konsern – yasal bağımsız/ekonomik bağımlı + iş bölümü
      3. Tröst – yasal/ekonomik bağımlı
      4. Konsorsiyum – Yasal/iktisadi bağımsız
      5. Füzyon – devralma/konsolidasyon
   b. Stratejik İttifaklar
      1. Teknoloji Geliştirme Ortaklıkları (lisans anlaşmaları, franchising)
      2. Operasyonlar ve Destek Hizmetleri için Ortaklık (Yönetim anlaşmaları, benchmarking)
      3. Pazarın tarlamasıyla ortaya çıkan ortaklıklar (Satış Yetkisi Verme, Acentelik)
      4. Tek Ülke/Çok Ülke Ortaklıkları
      5. X/Y Ortaklığı (X'te birisi pazarlama birisi üretimi yapıyor, Y'de outsourcing)

3. Durgun Büyüme ve Durumu Koruma Stratejileri

a. Durumunu koruma ve Sanayi Dolu Kadar Büyüme

b. Kar veya Hasat Hormonlama Stratejisi (Kaynaklarını verimli yatırımlardan çekerek nakit girişini artırmak)

c. Fasılalı Büyüme Stratejisi

4. Kendine Gelme ve Tasarruf Stratejileri

a. Örgütsel Değişme

1. Yeniden Tasarım (Reorganization)

2. Süreç Yenileme (Reengineering)

3. Küçülme (Downsizing)

b. Maliyetleri Azaltma / Gelirleri Artırma

5. Yatırımları Azaltma ve Tasfiye Stratejileri

a. Tecrit Etme (Ayırma) (SİB'leri)

b. Mahkum Olma (Tek bir alıcıya mahkum olma)

c. İşletmeyi Tasfiye Etme ve Satma,

6. Karma Stratejiler

④ Çevre Analizi

- Gerçek Dış Çevre
- Algılanan Dış Çevre

> fark riski anlatır.

- Karar alanı ve uygulama çevresi

⑧ Neden çevre analizi

1. Fırsatlar (Tehditler → çevresel değişim

2. Kaynaklara hızlı adaptasyon

3. belirsizlikler ↓ risk ↓

(6)

* İşletmeyi etkileyen dış çevre
  - Küresel dış çevre
  - Ulusal dış çevre
  - İş Çevresi

① PEST Analizi
  - Politik ve Yasal (üretiminde önemli)
  - Ekonomik (finans politikalarında önemli)
  - Sosyo-Kültürel (insan kaynaklarında önemli)
  - Teknolojik (yatırımlarda önemli)

② Yakın Çevre Analizi
  - Sanayi Yapısı ve Porter
  - Alıcı Pazarı ve Tüketici Özellikleri
  - İşletmenin Pazardaki Konumu
  - Rekabet Yapısı ve Rakipler
  - Finansman Kuruluşları
  - Sendikalar / İşçi + İşveren İlişkileri

} Çevre Analizi

* FÜTZ Analizi

* Portföy Analizi: İşletme Stratejisinin Seçiminde yol göstermesi amacıyla her bir stratejik iş biriminin çeşitli ölçülere göre değerlendirilmesi ve bunların gelecekte işletmeye sağlayacağı faydanın tahmin edilmesi sürecidir.

  - Stratejik İş Biriminin Tanımlanması
  - Portföy Matrisinin Hazırlanması ↕ Pazarın Gelişimi ↔ Göreli Rekabet
  - Alternatiflerin Belirlenmesi ve Uygun Stratejinin Seçilmesi

* Problemli alan
  Büyüme alanı
  Nakit alanı
  Tasfiye alanı
* Daireler pazardaki payları gösteriyor

* Boston Danışma Grubu / Büyüme - Pazar Payı Matrisi

↕ Büyüme ⟷ Göreli pazar payı

- Problemli Birimler
- Yıldız Birimler
- Nakit " (İnek)
- Tasfiye " (Köpek)

* Stratejik İşletmeler Analizi

↕ Pazarın büyüme durumu ⟷ İşletmenin rekabet durumu

* GE İşletme Portföyü ve Yönlendirici Politika Matrisi

↕ Pazarın çekiciliği ⟷ Göreli rekabet durumu (3×3)

- yatırım yapma str.
- mevcut kaynak ve kabiliyetleri sürdürme
- Geri çekilme / tasfiye

* girmediğin pazarlarda da değerlendirme imkanı sağlar.

* Hofer Analizi ve Ürün/Pazar Değerlendirme Matrisi

↕ Ürün Hayat Safhaları ⟷ Göreli Rekabet durumu
|
Gelişme, Büyüme, Sarsılma, Olgunluk, Düşüş

* Daireler pazarın büyüklüğünü gösterir.
* Boston işletmenin sadece bolluğu haritasını çıkarıyor değişik

*Ürün Hayat Eğrisi
- Giriş
- Büyüme
- Olgunluk
- Gerileme

*Rekabet Tablosu
(Rakamlar ürün hayat safhasını gösteriyor)

*Öğrenme Eğrileri

Maliyet

Toplam Üretim

*Karlılık ve Pims Analizi

*İşletmenin pazarlama stratejileri ile getirinin geri dönmesi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışıyor.

*Pazar Gelecekliği Analizi

Kalite / İtibar (orta/iyi/çok iyi) ⟷ Dağıtım Kanalı (kullanıcı / kullanıcı-perakendeci/özel kanal)

*Ürün Pazar matrisine göre Risk Dağılımı

Ürün: Mevcut, İlgili, İlgisiz
Pazar: Mevcut, İlgili, İlgisiz
Risk ↑

Pazar Çekiciliği / Kalitesi: Düşük, Orta, Yüksel
İşletme Güçlendirme Ağırlığı: Çok, Orta, Az
Risk ↓

* Uygulama Süreci

- Stratejiler tanımlandıktan sonra örgütün her kademesinde ölçülebilir amaçlar haline getir.
- Görev yerleri belirlenir SİB tanımlanır.
- Gerekirse örgüt yapısı yeniden düzenlenir ve kadrolanır.
- Koordinasyon için yöntem ve usuller oluşturulur, yetki devredilir.
- Örgütün bölümlerine veya SİB'lere kaynak tahsisi yapılır.

● Faaliyetlere rehberlik edecek işletme ve kalite politikaları tespit edilir.

- Yöneticilerin her birinin amaçları açıklanır.
- Başarıyı ölçmede kullanılacak usul ve teknikler belirlenir.
- Bilgi toplamaya ve işletmeyi değerlendirmeye yarayacak yönetim bilgi sistemi kurulur.
- Arzu edilen davranışları geliştirmede kullanılacak ödüllendirme ve teşvik sistemleri açıklanır.

● Örgüt kültürü ve değerlere yönelik eğitim yapılır ve yöneticilerin kabiliyetleri geliştirilir.

- Kontrol mekanizmalarının yeterliliği gözden geçirilir.
- Sonuçlar belirlenir, tanımlanır, beklenen durumla arasındaki farklılıklar tespit edilir, geri besleme sağlanarak düzeltici tedbirler alınır.

* Uygulama Planları

- Sürekli Planlar (politika, yöntem, süreç, kural)
- Bir kerelik Planlar (program, proje, bütçe)

(10)

* **Politika**: örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarına rehberlik etmesi amacıyla hazırlanmış ilkeler

* **Yöntem**: Faaliyetlerin nasıl yapılacağını gösteren ve belli bir işin kavranılmasında kullanılan standart ve sistematik iş yapma usulleri

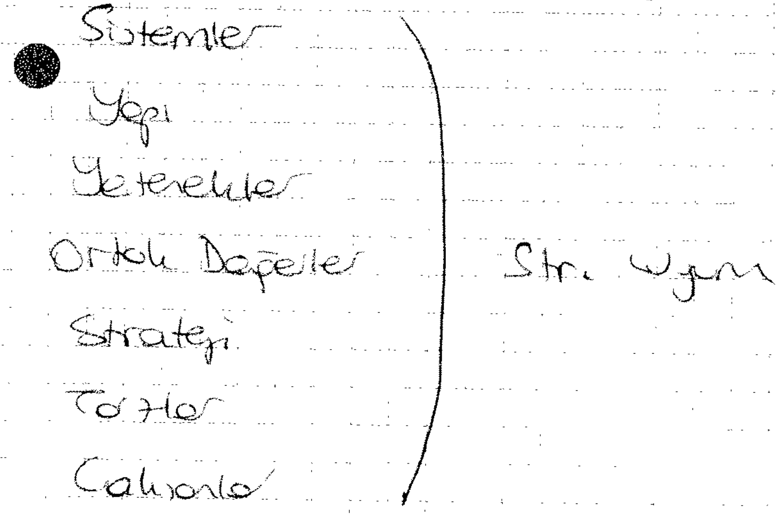
Süreç: bir işi yaparken takip edilecek ardışık safhalar.

Program: dönemlik faaliyetler neler, nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacak

● **Bütçe**: Yapılan planın ve beklenen sonuçların rakamla ifadesi kontrol aracıdır.

Prosedür: Bir işin nasıl yapılacağına, hangi ilke ve politikalara bağlı kalınacağına, işin kimin yetki ve sorumluluğunda yürütüleceğine ışık tutar.

* Stratejik uyum: İşletmenin dış çevresinde, kendi içinde ve çeşitli birimleri arasında sağlanan uyum / denge



* Uygulamada dikkat edilmesi gereken 5 faktör:
- Örgütsel yapı — Örgüt kültürü — Teknoloji
- Kaynak dağılımı — Liderlik (kontrol, Çalışanlar)

32488000

(11)

* Strateji / Yapı

2 yaklaşım var:

1. (Chandler) Strateji → Örgüt Yapısı
2. Örgüt Yapısı → Strateji

* Stratejik örgüt yapıları

1. Ürüne Göre Yapı → ürün bazında farklılaşma
2. Fonksiyonel Yapı → kişiler yaptıkları işlere göre gruplanır.
3. Hibrid (Karma) Yapı → kimi fonk. yapılar tüm örgüt için, kimi önemli ürün için farklılaşır.
4. Matrix Yapı → Fonk. ve ürüne göre gruplama artışı

* Değişen Örgütsel Yapılar

1. Girişimci Yapı → geçici, dinamik, basit, esnek, küçük işletme
2. Fonksiyonel Yapı → (orta işletme) verimlilik (+) ak. para (−)
3. Ürün Bölümüne Göre Yapı → orta işletme ürünlerini / pazarı çeşitlendirmesiyle. ürün kalitesi (+) giderler (−)
4. Coğrafi Bölüme Göre Yapı → koordinasyon / kontrol zor (−)
5. Çok Bölümlü Yapı → ürüne pazaya bakıyor. SİB'ler kendi aralarında benzer sorgu seklleri (faaliyet açısından gruplandırılır.
6. Benzer SİB'lerden oluşan çok bölümlü yapı →
7. Matriks Yapı → Fonksiyonel / ürüne göre
8- Şebeke Tipi Yapı → (Tüzüm) (core competence / outsourcing)
9. Yığışım (Cluster) Organizasyon → tepe yönetimi ile alt bölümler ilişki kurabilen iş / proje takımları (kaar verme grupları) – hiyerarşi ortadan kalkar, hızlı çözüm, esnek, hızlı (+)

0249000

* İşletme Kaynakları
- Finansal
- Fiziksel
- Beşeri
- Örgütsel
- Teknolojik

* Bütçe Uygulama Sistemi: Ürün hayat eğrisi mantığına dayanıyor
- Kaynakları kullanımını etkiler

Bütçe: Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için işletmenin önümüzdeki bir dönem içinde gerçekleştireceği faaliyetlerden elde edeceği gelirler, yapacağı harcamalar ve yatırımların parasal değerleri olarak ifade edildiği kısa dönemli plan.

- İşletme Faaliyet Bütçeleri
- Finansman ve Yeniden Yatırım Bütçeleri

* Stratejik Kontrol: Stratejilerin uygulanmasının ardından uygulama sonuçlarının planlanan durumlara uygunluğunu ve beklenen başarının sağlanıp sağlanmadığını kontrol eder.

Kontrol Süreci
- Başarı standartlarının Belirlenmesi
- Uygulama sonuçlarının ve başarıların ölçülmesi
- Standartlarla gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması
- Problemlerin Çözümü ve düzeltici kararların alınması

feedback + feedforward - kurumların kontrolü

(13)

* Başarı Değerlendirme Ölçütleri

1. Ölçülebilir Başarı Standartları

sayısal / objektif / rakiplerle karşılaştırmayı olarak verir.

2. Niteliğe Yönelik Başarı Standartları

rakamlarla ifade edilmez / öznel

Stratejik Kontrol Teknikleri

1. Başarıyı simgeleyen sonuçlara ilişkin
2. başarıyı doğuran faaliyetler (davranış / yöntem) ilişkin

Sorumluluk Merkezleri → belli bir birimin belli bir sorumlu yönetici tarafından yürütülmesi

- Maliyet Merkezleri
- Gelir "
- Harcama "
- Kâr "
- Yatırım "

* Faaliyet Esaslı Maliyetleme

Üretim hattında katma değer yaratan her bir faaliyeti kontrol etmek ve buna göre kaynak tahsisi yapabilmek için kullanılan muhasebe tekniği

* Balanced Scorecard (Dengeli Başarı Göstergesi) kapsar:

- Şirket vizyonu / stratejiler
- Amaçlar / ödüller bağlantısı
- Planlar
- Geribildirim öğrenme

Finansal ölçütler, müşteri tatmini, içsel işletme süreçleri, yenilik ve öğrenme.

(14)

Kriz:

örgüt tarafından beklenmeyen, önceden sezilmeyen
belirtiler olabilir ama kritik nokta, işletmenin farkedememiş olmasıdır,
krizi keşif etmede, önlemede, değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz
kalınması halinde ortaya çıkar.
acil cevap zorunluluğu vardır.
belirsizlik getirir.
⊗ sınırlı kaynaklarla hem ekonomik, hem stratejik olarak bilgi yetersizliğinin kalım olduğu bir durumda acil karar vermeyi gerektiren durum.
işletmenin değer ve amaçlarını tehdit eder.

Kriz: beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken örgütün uyum ve önleme mekanizmalarını etkisiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını tehdit eden bir gerilim durumu

* krize yol açan dış çevre faktörleri
- tabi felaket
- genel ekonomik belirsizlik / dalgalanma
- teknolojik yenilikler
- hukuki / politik düzenlemeler
- sosyo-kültürel faktörler
- Güçlü rekabet

* örgüt içi faktörler (başarısız yönetim
- Tepe yönetiminin yetersizliği
- Bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği
- Yönetimin değerleri, hırsı ve tutumları
- İşletmenin tarihi ve tecrübeleri
- işletmenin hayat safhası
- Diğer (yönetimin meslekleşme derecesi, mal/hizmet türleri...

Kriz kaynakları

1. İşletmenin çevresini kontrol derecesi
2. Krizin fırsat/tehdit olarak algılanması
3. İşletmenin değişikliklere karşı hassasiyeti

Stratejik Atıklığın Sebepleri

1. Eksik/yanlış çevre analizi
2. Örgüt yapısının esnek olmaması
3. Yetersiz çevre desteği
4. Kaynakların yetersiz/uygun olmaması
5. Açık sistemi/çevre etkisini basite alma
6. Yetersiz uygulama/yönetim yanlışlığı
7. Değişikliklerle ilgili sinyalleri önemsememe

(EKE) erken uyarı sistemi (önceden önlemlerin alınmasını sağlıyor

Krizin 5 temel safhası 8

1. İç ve Dış Değişiklikleri Farketmeme (Körlük)

bilgi toplama, analiz etme yöntemleri gözden geçirme, yapıyı esnek hale getirme, amaç belirleme/karar alma süreçlerinin hızlandırılması

2. Harekete Geçmeme (Ataleт)

tepe yönetimi harekete geçmeli

3. Yanlış Karar/Faaliyetler

kim doğru bilgi toplamaya özen

4. Kriz

geniş çaplı reorganizasyon, esnek yapı

5. Çöküm veya Çözüm

* en büyük sıkıntı motivasyon eksikliği + stres
↓
verimlilik düşer

* şeffaflık çok önemli

* maliyet tasarrufu iyi oran insan çıkarma en son

Krizin Etkileri

1. Çabuk karar alma zorunluluğu
Yönetim Bilgi sistemleri önemli.

2. Kararlarda Merkezileşme eğilimi
Yeni fikirlerin önünü kapar

3. Örgütte ve Çalışanlarda Gerginliğin Artması

4. Zamanı Süreçlerin Daralması ve Kararların Niteliğinin Bozulması
herkesin kabul edeceği çözümler → niteliksiz kararlar

5. İç ve Dış Değişikliklere Uyum Kabiliyetinin Zayıflaması

* Kriz Yönetimi Olası bir kriz durumuna karşılık, kriz belirtilerinin elde edilerek değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreci

* Yönetim, önemli
Öğretir her kriz
Sürekli kriz yönetimi
uzun olduğunu unutmamak gerekir

*

* Kriz Yönetimi Süreci

1. Kriz Sinyallerinin Alınması (erken uyarı sinyali/sistemi)
2. Krize Hazırlık ve Korunma
3. Krizin denetim altına alınması (erken uyarı/önleme/korunma)
4. Normal duruma geçiş
5. Öğrenme ve Değerlendirme

* Kriz Yaklaşımları

1. Krizden Kaçma Yaklaşımı
   hafifletme / kaçınma → dış çevreye yönelik kontrol gerekli
2. Krizi Çözme Yaklaşımı

* Krize Cevap Verme ve Uyum Mekanizmaları

1. Erken Uyarı Sistemi
2. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi
3. Dinamik Planlama
4. Esnek ve Organik Örgüt Yapısı (belirsizliklere uyum)
5. Tutum Araştırmaları ve Geri Besleme → çevreye uyum tekniği
6. Örgüt Geliştirme (çarpıtma, kim, dövme...)

* Stratejik Analizlerin Gerekliliği ?

< Değişiklikler
  Belirsizlikler

* Stratejik Yönetim Teknikleri (Kriz öncesinde / anında)

1. SWOT Analizi
2. Senaryo Analizi (gelecekte olacak belirsizliklerde
3. Delfi Tekniği
4. Kalite Çemberleri → Bir işi en iyi o işi yapan bilir
5. Acele Grup Toplantıları – gayriresmi
6. Portföy Analizleri

(18)

(*) KOBİ → 250'den az işçi, 25 milyon YTL'den az yıllık ciro
küçük işletme → 50'den az işçi, 5 milyon YTL'den az yıllık ciro

* Stratejik Düşüncenin Koşulları

- Sadece yakın çevre değil bütün dünyaya satış yapabileceğinin düşünülmesi
- rekabet avantajı elde etmenin gerekliliğine inanmak
- Tüm faaliyetlerinde işletmenin bütünlüğünü koruması ve faaliyetleri arasında da eşgüdüm sağlaması

● * çalışanlar kaynak görülmeli
yeni ürünlere yönlendirmeli

* Küçük İşletmelerin Üretim Yaklaşımları

1. Kriz Yaklaşımı → çok meşgul yönetici, geçici çözümler, planlama yok.
2. Geleneksel Yaklaşım → nasıl gidiyorsa öyle bitsin bundan sonra da, planlama varsa, mecburiyetten planlamanın konumu
3. Kantitatif Yaklaşım → Planlama sadece üretim birimine yönelik, amaç sadece kârdır, personel sadece üretim faktörüdür (masraf)
● 4.) Davranışsal Yaklaşım → çalışanları motive etmeye yönelmeli, personelin karar sürecine katılımı sağlanmalı, fakat personel işletme verimliliğini artırır bilimsel planlama vb. dahil edilmemiştir.
5.) Süreç Yaklaşımı → yönetim amaçlarına ulaşmak için kullanılan bir süreçtir, günlük faaliyetler çalışanlara bırakılır, yönetici stratejik faaliyetlerle ilgilenir.

* KOBİ'ler için "belirsizlik" stratejik yönetim için en önemli sebep.
"yoğun rekabet"
çevrede meydana gelen değişiklikler

* KOBİLERde stratejik yönetim süreci altı aşamada devam etmektedir:
- misyonun belirlenmesi
- amaçların " (ölçülebilir olmalı) — bütçenin kaynağı
- Çevre analizinin yapılması (SWOT) — sektör, işletme, tedarikçi, müşteriler
- amaçlara uygun rekabet stratejisi geliştirilmesi } Planlama
- geliştirilen stratejilerin uygulanması } Uygulama
- " " kontrolü } Kontrolü

* küçük / büyük stratejik yönetim farkı

* küçük işletmelerde bürokrasi daha az / esnek yapı
* yöneticinin etkinliği (hem planlama hem uygulama hem kontrolden sorumlu)
* küçük işletmelerde planlama ufku daha kısa
* küçük işletmelerde amaçlar detaylı belirlemeden sürece başlayabilir.
* sınırlı kaynakları nedeniyle çevre koşullarına müdahale yerine uyum sağlarlar

* Küçük işletmelerin stratejik yönetimle yeterince ilgilenmemelerinin nedenleri
- tecrübe eksikliği (planlama konusunda)
- kaynakların kısıtlı olması
- günlük işlerin yoğunluğu
- önemini kavrayamamak
- teknik yetersizlikler
- girişimci / yenilikçi özelliğe sahip olmama
- yöneticilerin işletmeyle ilgili bilgi paylaşma konusunda çok hassas olması

~~küçük işletme~~

20

*Küçük İşletmelerde Rekabet Stratejileri

1. Uzmanlaşma Stratejileri;
*malın fiyatı, kalitesi, satış sonrası hizmetlerden en az biri üzerine uzmanlaşmalı ve farklılaşmalıdır. (Fiyat çok riskli)

a. Farklılaştırma Stratejileri; imaj çok önemli.

b. Pazar Bölümlendirme " ;

2. Esneklik Stratejileri;
*tüketicilere daha yakınlar, küçük işletmeler zaten daha esnek

a. Hizmete Yönelik Stratejiler; daha iyi ve güvenilir hizmet sunmak kişiye özel hizmet programı

b. Özen ve Dikkate Yönelik Stratejiler; ürünle ilgili küçük ayrıntılarla ilgilenmek

c. Üretime Yönelik Stratejiler; Esnek üretim sistemleri

3. Yenilik Stratejileri;
*yeni, rakiplerin pazarda ettiği bir kesim, ürün. Yenilik stratejisinin kaynakları;

- Beklenmeyen olaylar
- Farklılıklar
- İhtiyaçlar
- Sektör / Pazar yapısındaki değişimler
- Demografik değişimler
- Zevkler ve algılamadaki değişimler

4. Birleşme Stratejileri
*böylece ihracat dahi yapabilirler

5. İhracat Stratejileri
*hangi alanda güçlü (tanıtım, üretim / finans / teknik sorunlar, ürün özellikleri) ihraç pazarın belirlenmesi sonra, pazarlama karması

*Hizmetlerin Özellikleri
- Dokunulamazlık
- Stoklanamazlık
- Heterojenlik
- Eş zamanlı üretim / iletim (Ayrılamazlık)
Sahip olamama

emek-yoğunlar → adına çok önemli

***Hizmet İşletmelerinin mal işletmelerinden farklılıkları**

- Envanter yapılamaz. (Satılamadığı dalgalanmaların etkisi çok önemli)
- Amaçlarını miktar ve kalite ölçüleriyle tanımlama imkanı sınırlıdır.
- Maliyet hesapları pahalı.
- Genellikle pazara yöneliktir.
- Göreli olarak küçük Ep
- Hedef pazarın tanımlanması nispeten zor

***Hizmet İşletmelerinde Strateji Geliştirme Süreci**

1. Dış Çevre Analizi
   a. Teknolojik Fak.
   b. Sosyo-Kültürel Fak.
   c. Ekonomik Fak.
   d. Hukuki ve Politik Fak.
   e. Tabii Çevre Fak.
2. İşletmenin Analizi
   (kaynak / kabiliyet)
3. Analizlerden yararlanarak amaç/hedef belirleme

***İşletmelerin (Hizmet) Uygulayacağı Stratejiler**

1. Farklılık Yönetimi (çalışanlar, prens, fiyat yoluyla farklılık)
2. Fiziksel Çevre Yönetimi (Hizmetlerin Ambalajlanması)
3. Tüketici Risk Yönetimi (ilk olan müşteriler kuşku/tedirginlik duyar hizmetleri önceden kullanma imkanı, enformel iletişim, memnun müşteriler
4. İstikrarın Yönetimi; İstikrar, müşterinin beklediği hizmetin, olmayacak koşullarda bile sağlanabilmesi
5. Kapasite ve Talep Yönetimi
   talep > mak. kapasite ; fiyat ↑ talep ↓,
   boş zamanlarda kullanımı özendirilebilir
   alternatif işletmeler
   talep > opt. kapasite ; müşteri geri çevrilmez
   hizmet kalitesi düşebilir
   fazla personel vb.
   talep = opt. kapasite ; korunmaya çalışılır.
   talep < opt. kapasite ; fiyat ↓
   Promosyon / Tutundurma

6. Hizmet Kalitesinin Yönetimi
TKY
7. Müşteri İlişkileri Yönetimi
(cı zamanlı iletim/üretim
8. İnsan Kaynakları Yönetimi
doğru personeli işe alma, personel eğitimi, personelin yetkilendirilme
işten çıkarılması, ödüllendirilmesi

*<u>Kar Amacı Gütmeyen Örgüt</u>: Sosyal olarak oluşan hizmetleri kar elde etme amacı olmaksızın sağlayan ekonomik varlıklar.

*<u>Kar amacı gütmeyen örgütlerin diğerlerinden farkları</u>
- Vergi avantajı
- Kar dağıtımı yapamaz
- Sahibi yoktur
- Fon girdileri üzerinde doğrudan kontrolü yok

*<u>Stratejik Yönetim Açısından Kar Amacı Güden/Gütmeyen Örgüt</u>

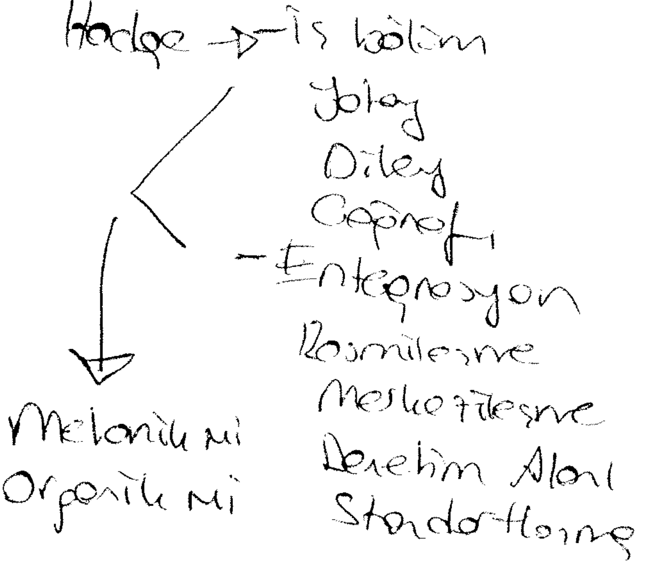
	Kar Amacı Güden Örgütler	Kar Amacı Gütmeyen Örgütler
Karar Verme Süreci	- ekonomik nitelik - entegre karar süreci	- politik nitelik - koalisyon - parça parça karar verme
Kararların Uygulanması	- Yetki 1 kişide	- Yetki komitelerde - Emir (komuta) çok belli değil
Çevre	- Rekabetçi, karmaşık, değişken	- Tekelci, karmaşık nispeten istikrarlı
Değerlendirme Kriterleri	- ekonomik ve sayısal	- politik ve iyi tanımlanmış
Kritik Baskı Grupları	- Hissedar, çalışan, müşteri	- herhangi bir baskı grubu (yönetici, çalışan, bağışçı)
Değerleme Süreci	- Otomatik geri beslemenin yorumlanması	Kısmen dış, ölçütlere

* Stratejik Yönetimi Etkileyen Faktörler.
1. Büyük ölçekli örgütler stratejik planlama yapıyor
2. Yönetim kurulu / yöneticiler
3. Amaç / misyonun varlığı
4. başarı yapanlara rapor sunma zorunluluğu

* Stratejiyi Etkileyen Faktörler
1. Fonların sağlandığı çevre
2. Değişen müşteri profili
3. Fonların sağlandığı çevredeki bozulmalarla bu çevrenin yapısı

* Uygulamayı etkileyen Faktörler
1. Dış çevre kontrolü
2. örgüt yapısı
3. örgüt değerleri
4. lider davranışı ve otorite yapısı

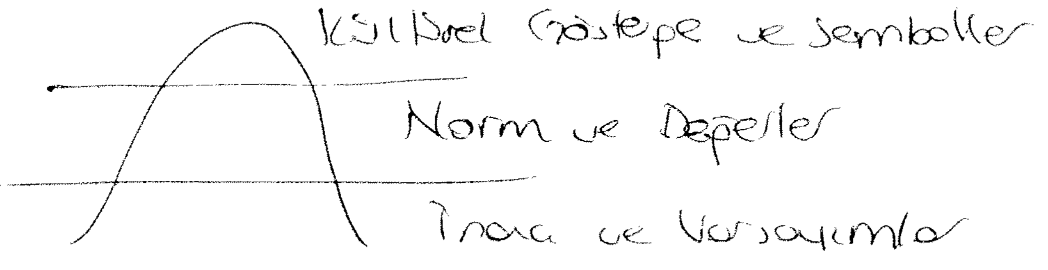
* Stratejik Örgüt Yapıları
- Girişimci Örgüt Yapısı
- Mekanik Bürokrasi
- Profesyonel Bürokrasi
- Çok Bölümlü Örgütler
- Yenilikçi Örgütler
  - Proje
  - Matris
- Şebeke örgütler
- Misyoner "
- Politik



* Örgüt Yapısını Etkileyen Faktörler;
1. Amaç ve Değerler
2. Yaş ve Ölçek
3. Teknik Sistem
4. Çevre
5. Güç.

*Kültür
- öğrenilir
- toplumsaldır
- değişkendir
- birinsel boyuta sahiptir & süreklidir
- ihtiyaçları karşılayıcı & tatmin sağlayıcıdır.
- bireylerin davranışlarını sınırlar.

*Örgüt Kültürü
üyelerce paylaşılan → ilişsel bütünlük
yeni üyelerce öğrenilmesi gereken
hikaye, mit, efsane, slogan
paylaşılmış değerleri içeren
standartlar, normlar, inançlar, anlayışlar



*Örgüt iklimi → Çalışanların değerleriyle örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer
"Nasıl olmalı" algısı ⟷ "Nasıl olduğu" algısı
Yakınlaştığı ölçüde iklim iyi

*Örgüt Kültürünü Oluşturan unsurlar
1. Örgüt kimliği ve Misyonu
2. Örgütsel Tarih, İnanış ve Efsaneler
3. Örgütsel Değer ve Normlar
4. Dil
5. Ödüller, Liderler, Kahramanlar
6. Ritüeller ve Simgeler
7. Örgütsel Tarz ve Görünüş

25

* Örgüt kültürünün önemi

- Motivasyonu artırır.
- Haberleşme ilişki ağını kolaylaştırır → "biz" i yaratır.
- Çatışmaları engeller, süreklilik kazanır işletme
- kurucu kimlik sağlar
+ rekabet avantajı sağlar.
- davranış parametreleri oluşturur.
- stratejileri etkiler.

* Örgütsel Kültür ölçeği (Kültürün Sınıflandırılması)

1. Etkileşen –	Faaliyetler	teknisel	insanlar	katılımcı
2. Bütünleyici –	u	etkisel	u	u
3. Sistematik –	u	teknisel	u	katılımcı değil
4. Mütesebbis –	u	etkisel	u	u

* Çevre – Strateji ve örgüt kültürü ilişkileri

1. Sert erkek Maço Kültürü	Belirsizlik ↑	geri besleme	↑
2. Çok çalış sert oyna u	Belirsizlik ↓	u	↑
3. Şirket üzerine iddiya bir u	u ↑	u	↓
4. Süreç u	u ↓	u	↓

* Örgüt Dışı Kültürel Uyum (Stratejik Uyum)
  Örgüt Kültürü / Strateji Uyumu
* Örgüt içi Kültürel Uyum
  Kültüre bağlılık & kültür tutarlılığı
* Şirket Birleşmelerinde Kültür Çatışması → ÖNEMLİ
Bütünleşme (Entegrasyon → kendi kültürlerini korumayı arzu ediyorlar, ...hın olan firma kültürünü çekici buluyorlar
· Özümseme (Asimilasyon) → kendi kültürlerini istemiyor, diğerini ...çekici buluyor.
Ayırma → kendisini istiyor öbürünü çekici bulmuyor
. Kültürsüzlük → u ...u u u

* Unity in Diversity ← önemli

26

Çok kültürü bir arada yönetmek (dil & din önemli)

* Girişimci
Müzakere
Edici
Motive Edici
Yol Gösterici

→ Lider.

Kendinden sonrakini yetiştirmek

* Lider hataları;
- Kusursuzluğa inanmak
- Mutluluk ile davranmak
- Fizik ve beyin gücünü birlikte hedefe yöneltememek
- Kaynakların yalnız olumlularıyla ilgilenmek
- Amaç yokluğu / ideal yorgunluğu
- Açık olmama / eleştiriye tahammülsüzlük
(geri bildirime açık olmak)

Teknoloji — Belirlenimcilik: çevre faktörü olarak teknoloji (çevreye uyum için değiştiriyor)
İradecilik: teknoloji bir stratejik tercihtir.

* İşletmeleri küreselleşmeye ite faktörler
- Teknolojik
- İdeolojik
- Ekonomik

* Temel stratejinin geliştirilmesi
Temel stratejinin uluslararasılaştırılması
Uluslararası stratejinin küreselleştirilmesi
→ işletme küreselleşme aşamaları

* Stratejik Ortaklık
Ortak Girişim
İşletme Birleşme (Satın almalar)

Taylor → iş etüdü – zaman etüdü (hareket etüdü } Bir iş en kısa zamanda (27) en az hareketle en verimli şekilde nasıl yapılır!

→ Bilimsel yönetimin başlatıcı → standart zamanlar

→ işi en küçük olan birimine böl.

* İKY'yi etkileyen iç çevre faktörleri

- Bireysel nitelikler
- İş nitelikleri
- Bireylerarası ilişkiler
- Örgütsel özellikler
  örgüt iklimi, ilkeler.

* İKY Politikaları

1. İşe alma, Yerleştirme → iç kaynaklar (ilk elden) – "Sosyalleştirme"
2. Eğitim ve Geliştirme
3. Ücret maaş politikaları, ödüllendirme sistemleri
4. Kariyer planlama
5. Sağlık ve Güvenlik
6. Çalışma Hayatının Kalitesi

* Ürün Karması Politikaları

→ Pazara Nüfuz Etme	Mevcut	Pazar	Mevcut	Ürün
→ Ürün Geliştirme	"	"	Yeni	"
→ Pazar Geliştirme	Yeni	"	Mevcut	"
→ Ürün Çeşitlendirme	"	"	Yeni	"

* Üretim Fonksiyonu Tarafından Kullanılacak Rekabet Araçları

- Düşük Üretim Maliyetleri
  - Yeniden tasarım
  - yeni üretim tekn.
  - Üretim hacminin ↑
  - firelerin ↓
  - stokların ↓
- Ürünün Hızlı Teslimi
  - ↑ Stok
  - ↑ üretim hızı
  - hızlı nakliye
- Ürünün Zamanında Teslimi
  - gerçekçi tarih belirleme
  - etkin bilgi sistemi
- Kalite
- Esneklik — Çeşit / Miktar Esnekliği
  - Üretim sürecinin değiştirilmesi
  - CAD/CAM
  - stok ↓
  - üretim kapasite ↑
- Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği
  - AR-GE

* Tasarım;
- Standart tasarım
- ~~Müşteriye~~ Siparişe Göre Tasarım
- Müşteriye Yönelik Tasarım (Kalite Evi)
- Eşzamanlı Mühendislik
- Bilgisayar Destekli Tasarım
- Yeniden Tasarım
- Kalite Mühendisliği
  - Değer Mühendisliği → gereksiz maliyetleri üretimden önce önlemesi
  - Değer Analizi → üretim başladıktan ... fiyat ...

*Üretim Süreç Tipi

* Ürüne Odaklı Sistem
* Sürece " "

Ürün Çeşidi (Parti Büyüklüğü)

- Proje Tipi Üretim
- Atölye tipi üretim
- Parti üretim
- ~~Montaj~~ Üretim Hattı
- Akış Tipi Üretim

Ürün Çeşidi ↓
Parti Büyüklüğü ↑

*Stok Politikası

- stoka üretim
- sipariş üzerine üretim

*Üretim Tesisinin Odağını belirleme

odaklanmış tesis (Skinner)

- Teorik Kapasite
- Pratik Kapasite
- Fiili "
- Atıl "
- Optimal "

*Üretim Tesislerinin Yerleştirilmesi

- Sürece Göre (Fonksiyonel) Yerleşim – aynı fonk. ait araçlar bir arada
- Ürüne göre Yerleşim
- Hücresel Yerleşim – benzer nitelik taşıyan parçaların bir arada üretilmesi, aynı fonk. ait olmayan araçlar
- Sabit Konumlu Ürüne Göre Yerleşim

İş Tasarımı işin en uygun yapılış yönteminin belirlenmesi ve

çalışma koşullarının bu kapsamda tasarımı

* Akıllı Ar-ge.

- Belirsizliği anlamak
- Kaynakların etkin kullanımı
- Amaca ulaşmak

İnovasyon: ekonomik ve toplumsal değer yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde ve iş yapış yöntemlerinde yapılan değişiklik, farklılık, yenilik.

Ar-ge'yi barındırır içinde

Temel araştırma + uygulama + deneysel geliştirme + pazarlama
içeren bir süreç.

* İş Bölümü
  - İşi parçalara ayır
  - her parça bir çalışanca yapılsın
* İş Genişletme
  - çalışanın ürünün tamamını üretmesini sağlama
* İş Zenginleştirme
  - Planlama, organize etme, koordine etme, denetleme ye ilişkin yetkiler verir.
* Rotasyon
* Sosyo-Teknik Sistemler ve Bağımsız Çalışma Grupları
  - Tavistock enstitüsü
  - Çalışanlara işin organizasyon / yönetimi sorumluluğu ver, söz hakkı tanı
  - yöneticinin görevi denetlemek değil, inisiyatif kullanmaya teşvik
* Kalite Grupları
  - işi en iyi yapan bilir.
- Yöntem Geliştirme
  - işin en uygun yapılış yöntemini geliştir
    ↓
    standart hale getir.

* Finansman Politikası
Fonların Teminni < kaynak bileşimi / finansman biçimi
Finansal planlama
Varlıkların Yönetimi
Finansal Analiz.

Kar Payı Dağıtım Politikaları
Kar Payı İlişkisizlik Kuramı
Müşteri Etkisi Kuramı
Eldeki Kuş "
İşaret Etkisi "
Vergi Tercihleri "
Artık Kar Payı Teorisi - yatırımı [illegible]

İş Sistemine İlişkin Temel Kavramlar

Genel bir sistem tanımı yapacak olursak, aynı amaca yönelik ilişkilerde bulunan öğelerin oluşturduğu bütüne **sistem** denir. Sistemler üç türlüdür[1]:

a) Teknik (makine) sistemler

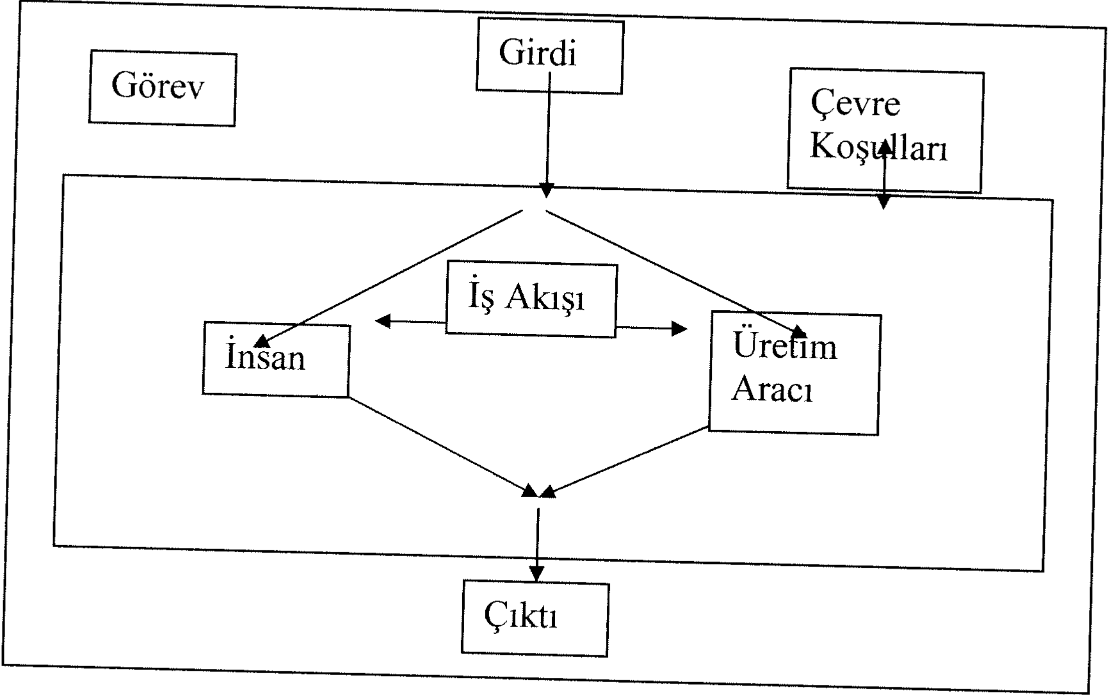
b) Sosyal (insan) sistemler

c) Sosyo teknik (insan-makine) sistemler

Teknik sisteme örnek olarak otomatik aktarmalı makineler, sosyal sistemlere örnek olarak işletme toplantısı, sosyo-teknik sistemlere örnek olarak ise iş akış bandı gösterilebilir.

İş sisteminin ise yedi elemanı vardır. Bunlar[2];

Şekil1. İş Sistemi



-Görev: Sistemin amacını ve sistemin niye varolduğunu belirtir.

-İş akışı: İş akışı, insan, makine ve girdinin bir görevi yerine getirirken karşılıklı etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan süreçtir.

-Girdi: Girdiler iş sistemi içinde göreve göre hal, biçim ve durum değişikliğine uğrarlar. Bazen bilgi de bir girdi olabilir. Burada önemli nokta girdinin değişime uğramasıdır. Bir başka önemli konu ise, bazı girdilerin kimi iş sistemleri için çıktı olabileceğinin göz önünde bulundurulması gereğidir.

-İnsan ve Üretim Aracı: Girdileri çıktılara çeviren elemanlardır.

---

[1] Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, South Western Thomson Learning, Seventh Edition, Australia, 2001, s. 14.

[2] Arthur A. Thompson, ve A. J. Strickland, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 13. Baskı, McGraw Hill, Boston, 2003, s. 357.